

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen

Kinicki & William (2016) mengatakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang yang bersama – sama melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya organisasi. Yang dimaksud efisien disini berarti menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak. Begitupula efektif yang berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goals*) organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2009) mengatakan bahwa organisasi ada untuk mencapai tujuan. Seseorang harus menentukan tujuan dan sarana untuk mencapainya. *Planning* adalah strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. *Organizing* adalah fungsi dimana manajer bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi, termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. *Leading* adalah pengarahan dan pengorganisasian orang – orang yang dilakukan manajer kepada bawahannya dalam sebuah organisasi. *Controlling*

adalah fungsi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya karena manajemen harus memantau kinerja organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2009) manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas - aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut Schermerhorn (2010) Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Kinicki & William (2016) yang mengatakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang yang bersama – sama melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Yang dimaksud efisien disini berarti menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak. Begitu pula efektif yang berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goals*) organisasi.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai memberikan kompensasi, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

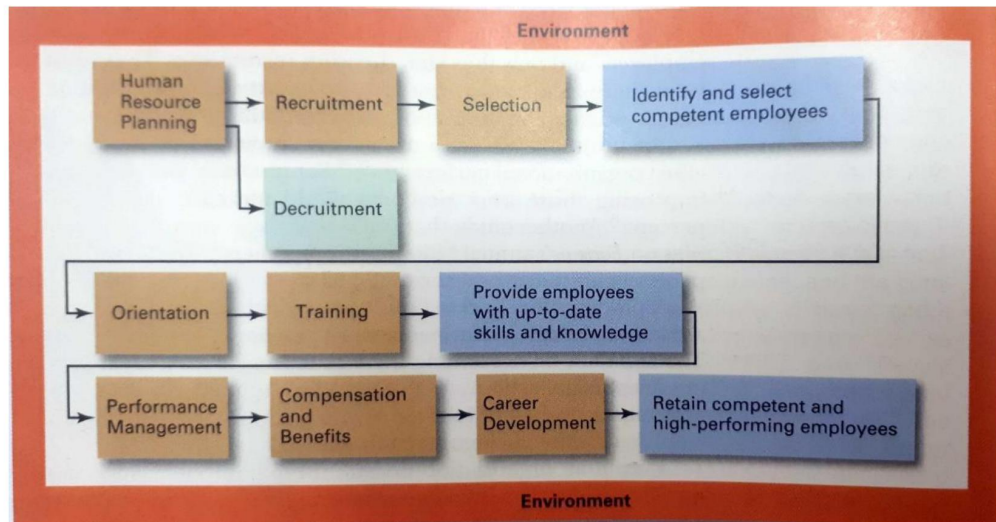
Menurut Schermerhorn (2010) manajemen sumber daya manusia adalah proses yang melibatkan bagaimana menarik, mengembangkan dan memelihara atau menjaga kualitas dari tenaga kerja.

Menurut Bateman dan Snell (2007) manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal yang digunakan untuk mengelola orang-orang dalam sebuah organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai memberikan kompensasi, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2009) ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia, diantaranya :



Sumber : Robbins & Coulter, 2009.

Gambar 2. 1. *Human Resource Management Process*

Definisinya adalah :

1. *Human Resources Planing*

Pada proses ini, manajer merencanakan bahwa perusahaan memiliki jumlah orang yang tepat, orang – orang yang memiliki kemampuan dan berada di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi juga dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba – tiba.

2. *Recruitment and Decruitment*

Proses *recruitment* adalah proses menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja. Sedangkan *decruitment* adalah proses mengurangi tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

3. *Selection*

Proses *selection* adalah proses penyaringan pelamar kerja dan memastikan bahwa calon yang dipilih adalah calon yang paling tepat.

4. *Orientation*

Proses *orientation* adalah proses pengenalan organisasi dan pekerjaan kepada karyawan baru.

5. *Training*

Proses *Training* adalah kegiatan yang digunakan manajemen sumber daya manusia untuk membuat perubahan yang lebih baik, perubahan keterampilan yang lebih baik dalam pekerjaan karyawan.

6. *Performance Management*

Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Pemberian *compensation and benefits* dapat mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat untuk membantu organisasi mencapai visi dan misinya.

8. *Career Development*

Pada proses ini, perusahaan melakukan pengembangan karir kepada setiap karyawannya agar mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2.4. *Employee Empowerment*

Menurut Meyerson & Dewettinck (2012) *employee empowerment* merupakan sebuah praktek yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan memotivasi karyawan dengan menaikkan tingkat peluang partisipasi yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan terutama dengan perkembangan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan mengeluarkan batas antar seorang karyawan dan manajemen teratas.

Selain itu, menurut Saif dan Saleh (2013) *empowerment* adalah mekanisme untuk memberikan wewenang dalam membuat keputusan dan menjadi satu dengan aspek pembagian pertanggung jawaban dari para pengelola ke karyawan lainnya.

Menurut Huxtable (1994) dalam Hanaysha, J. & Tahir, P.R. (2015) *Empowerment* didefinisikan untuk sebuah organisasi karyawan dengan kewenangan untuk menangani masalah – masalah yang berkaitan dengan kegiatan sehari – hari mereka.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Meyerson & Dewettinck (2012) yang mengatakan bahwa *employee empowerment* merupakan sebuah praktek yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan memotivasi karyawan dengan menaikkan tingkat peluang partisipasi yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan terutama dengan perkembangan

kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan mengeluarkan batas antar seorang karyawan dan manajemen teratas.

2.5. Teamwork

Menurut Schermerhorn (2010), *teamwork* adalah proses seseorang yang aktif dalam bekerja sama dalam suatu pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Khoung dan Tien (2013) dalam Hanaysha, J. & Tahir, P.R. (2015) *teamwork* merupakan semacam partisipasi dan kolaborasi dalam peristiwa yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

Selain itu, menurut Fröbel, P., & Marchington, M. (2005) *teamwork* adalah suatu strategi untuk merapikan pelaksanaan organisasi, sebagai anggota tim peningkatan keterampilan mereka, pengetahuan, dan kemampuan dengan bekerja dalam beberapa tim yang terdiri, dan pada akhirnya hal ini memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Menurut Schermerhorn (2010), *teamwork* adalah proses seseorang yang aktif dalam bekerja sama dalam suatu pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

2.6. Employee Training

Menurut Bhat (2013) *training* merupakan cara yang penting bagi peningkatan kinerja organisasi karena memperkuat tingkat kompetensi di antara pekerja. Hal itu juga membantu karyawan untuk menguasai kemampuan, keterampilan, dan kebiasaan. Itu membuat mereka memiliki rasa dihargai dan percaya diri untuk

melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mempertahankan kinerja organisasi..

Selain itu, Buckley & Caple (2000) mendeskripsikan training pelatihan bersifat sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan belajar tentang bagaimana caranya produktif di tempat kerja dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku mereka melalui program yang bermanfaat.

Menurut Blanchard & Thacker (2010) mengatakan bahwa *training* adalah proses sistematis untuk menyediakan kesempatan belajar mengenai KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) dalam pekerjaan saat ini atau kedepannya. Ada beberapa tahap yang dilakukan pada saat melaksanakan *training*, diantaranya adalah :

1. Tahap Analisis.

Pada tahap ini, biasanya pihak sumber daya manusia di perusahaan melakukan analisis apa yang kurang dari *performance* karyawan, biasanya mencari kesenjangan yang terjadi.

3. Tahap *Design*.

Pada tahap ini, perusahaan mulai mempersiapkan fasilitas dan metode apa yang digunakan untuk proses pelatihan.

4. Tahap *Development*.

Dalam tahap *development*, perusahaan merumuskan strategi apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan pelatihan serta memperoleh atau menciptakan semua hal yang diperlukan untuk melaksanakan program pelatihan.

5. Tahap Implementasi.

Tahap ini adalah tahap dalam melakukan implementasi atas pelatihan yang sudah direncanakan. Dalam tahap ini, perusahaan dapat melihat apakah pelatihan berjalan sesuai dengan rencana.

6. Tahap Evaluasi.

Tahap evaluasi adalah proses yang menentukan seberapa baik proses pelatihan tersebut berjalan. Dalam evaluasi, perusahaan juga dapat melihat dampak yang terjadi setelah melakukan pelatihan terhadap karyawan. Dengan adanya pelatihan, apakah pekerjaan yang dihasilkan lebih baik atau tidak untuk perusahaan. Menurut Blanchard & Thacker (2010) mengatakan bahwa untuk mengukur pelatihan mencapai tujuan dari pelatihan tersebut atau tidak, dapat diukur menggunakan empat pengukuran, yaitu :

a. *Reaction Outcomes*

Mengukur persepsi dari peserta pelatihan, emosi, evaluasi subyektif dari pengalaman pelatihan.

b. *Learning Outcomes*

Mengukur seberapa baik tujuan pembelajaran dan tujuan pelatihan secara keseluruhan tercapai.

c. *Job Behavior Outcomes*

Mengukur sejauh mana hal – hal yang dipelajari oleh peserta pelatihan diterapkan ke dalam pekerjaan.

d. *Organizational Results*

Hasil organisasi dapat menjadi pemicu dalam pelatihan. Ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai peningkatan kinerja setelah dilakukan pelatihan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Blanchard & Thacker (2010) mengatakan bahwa *training* adalah proses sistematis untuk menyediakan kesempatan belajar mengenai KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) dalam pekerjaan saat ini atau kedepannya.

2.7. *Job Satisfaction*

Menurut Bakotic dan Babic (2013) *job satisfaction* merupakan bagian - bagian penting yang berasal dari pengalaman pekerjaan karyawan yang meliputi beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran atau gaji, tingkat stress, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja. *Job satisfaction* berlaku sebagai sebuah faktor kritis yang mungkin berpengaruh pada kunci hasil organisasi (Rae, 2013). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan dengan peningkatan *job performance* (Karatepe, 2012) dan juga *organizational commitment* (Paille, 2011). Bakotic dan Babic (2013) juga mengemukakan bahwa perusahaan akan mendapat keuntungan bila pekerjanya memperoleh kenaikan tingkat *job satisfaction* yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas mereka, meningkatkan kreativitas, dan memastikan komitmen mereka dengan organisasi.

Menurut jurnal yang ditulis oleh Hanaysha & Tahir (2015) dilihat dari sudut pandang Byars, *et al.*, (2008) *job satisfaction* adalah sikap yang umum seorang karyawan terhadap pekerjaan. Sistem *reward* organisasi sering memiliki dampak

signifikan pada tingkat *job satisfaction* karyawan. *Job satisfaction* tidak selalu identik dengan semangat kerja organisasi, namun bisa juga dilihat dari perkerja yang merasa dapat diterima oleh sekelompok karyawan melalui kepatuhan terhadap tujuan bersama, kepercayaan keinginan tujuan tersebut, dan keinginan untuk maju menuju tujuan.

Robbins (2003) menjabarkan faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* berdasarkan teori Frederick Herzberg, yaitu :

1. Intrinsik

Faktor-faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dapat dikaitkan dengan *job satisfaction*. Apabila karyawan ketika diberi pertanyaan merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka.

2. Ekstrinsik

Karyawan cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik apabila mereka merasa tidak puas, seperti kebijakan dan pimpinan perusahaan, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja. Faktor-faktor hygiene juga termasuk ke dalam faktor-faktor ekstrinsik. Contoh faktor-faktor *hygiene* adalah kebijakan dan administrasi perusahaan, tanggung jawab manajer, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan, hal tersebut dapat menenteramkan pekerja. Bila faktor-faktor tersebut tidak memadai, maka pekerja akan tidak terpuaskan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Menurut Bakotic dan Babic (2013) dimana *job satisfaction* merupakan bagian - bagian penting yang

berasal dari pengalaman pekerjaan karyawan yang meliputi beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran atau gaji, tingkat stres, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja.

2.8. Pengembangan Hipotesis

2.8.1. Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Ongori (2008) menyatakan bahwa *employee empowerment* menekankan bahwa eksistensi karyawan dalam sebuah organisasi sangat dihargai dan dapat meningkatkan *organizational commitment* dan *job satisfaction*.

Selain itu, menurut Mullins dan Peacock (1991) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menunjukan bahwa *employee empowerment* dianggap memiliki tingkat *job satisfaction*, *organizational loyalty*, and *motivation* lebih tinggi.

Selain itu, Kirkman dan Rosen (1999) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan bahwa *employee empowerment* memiliki nilai otonomi yang tinggi untuk membuat keputusan biasanya makin memuaskan dalam bekerja dan cenderung berkomitmen pada tim dan organisasi mereka. Berdasarkan hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *employee empowerment* dalam sebuah organisasi memiliki nilai otonomi yang tinggi untuk membuat keputusan sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction*. Maka dari itu, disajikan hipotesis :

H1 : *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.8.2. Pengaruh Teamwork terhadap Job Satisfaction

Kalisch, *et al.*, (2009) Mengemukakan bahwa salah satu yang terdiri dari tiga komponen penting; melibatkan lebih dari dua karyawan yang bersama – sama ingin mencapai tujuan atau sasaran yang mempunyai kepedulian yang sama, jelas dan akan mereka teguhkan bahwa mereka saling memiliki peran dalam kelompok itu, memastikan bahwa setiap anggota tim mengerti peran dari semua anggota, dan bekerja bersama melalui kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan.

Salas, *et al.*, (2005) mengatakan bahwa kurang efektifnya *teamwork* dapat menyebabkan hasil yang tidak diinginkan seperti contohnya meminimalisir produktivitas mengakibatkan semakin sedikit juga kemampuan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Oleh karena itu, pentingnya *teamwork* dalam sebuah tim tidak boleh dianggap remeh.

Griffin, *et al.*, (2001) juga berkata bahwa *teamwork* dapat memotivasi sebuah organisasi, meningkatkan kinerja mereka, dan meningkatkan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya. Peningkatan motivasi karyawan dan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sebagai akibat dari *teamwork* bisa menjadi salah satu faktor terjadinya *job satisfaction*. Berdasarkan hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *teamwork* dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction*. Maka dari itu, disajikan hipotesis :

H2 : *Teamwork* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.8.3. Pengaruh Employee Training terhadap Job Satisfaction

Poh dan Abd Hamid (2001), *training* adalah kunci strategi organisasi untuk dapat bersaing dalam *competitive advantage* dan kelangsungan hidup perusahaan pada saat sekarang ini.

Disisi lain Bhat (2013) mengatakan bahwa *training* merupakan gabungan sangat penting untuk organisasi peningkatan kinerja karena itu memperkuat tingkat kompetensi antara karyawan. Hal ini juga dapat membantu karyawan untuk menguasai mereka pengetahuan dan keterampilan, perilaku dan memperoleh rasa yang dihargai dan percaya diri untuk melakukan secara efektif dan efisien untuk mempertahankan kinerja organisasi.

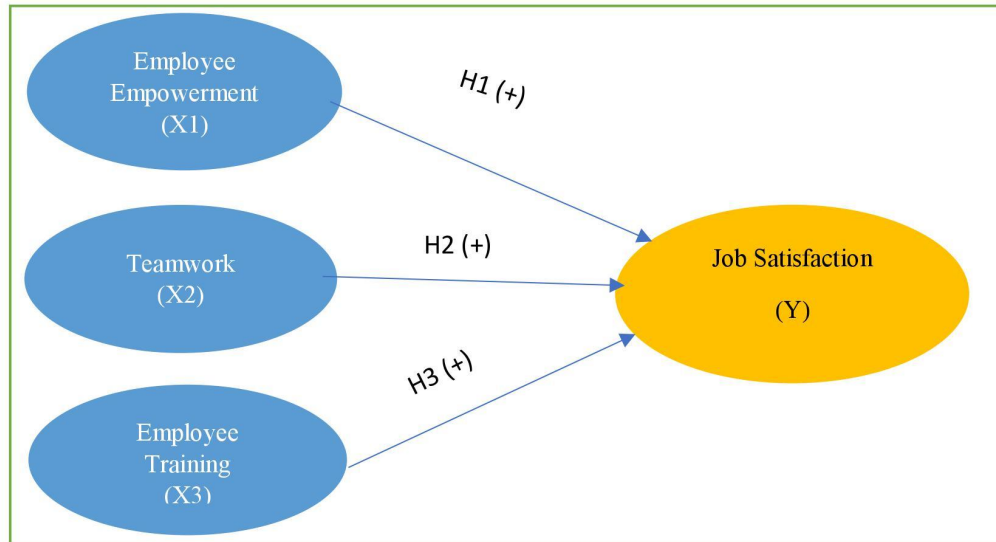
Kedua hal tersebut diperkuat oleh temuan dari Khuong & Thien (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan bahwa *employee training* memang dikenal sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku kaum buruh karena pada penelitian mereka, mereka menemukan *training* seperti itu telah dampak positif bagi *job satisfaction*.

Vasudevan (2014) juga menemukan bahwa *training* secara positif dan signifikan mempengaruhi *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Hal tersebut menunjukkan bahwa beberapa ahli memberikan bukti tentang dampak yang positif antara *employee training* dan *job satisfaction*. Berdasarkan hasil pembahasan diatas, hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *employee training* adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kompetensi, kemampuan, dan perilaku seseorang sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri

mereka dan dapat memberikan dampak positif bagi *job satisfaction*. Maka dari itu, disajikan hipotesis :

H3 : *Employee Training* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.9. Model Penelitian



Sumber : Hanasya & Tahir, 2015.

Gambar 2. 2. Model Penelitian

H1 : *Employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H2 : *Teamwork* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H3 : *Employee training* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.10. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti
1	Zahid H. Bhat dan Riyaz A. Rainayee	<i>Indian Journal of Applied Research</i> ,3(6), 292-293, 2013	<i>Impact of training on employee performance: A Study of retail banking sector in India.</i>	Hasil empiris menunjukkan bahwa persepsi kecocokan orang-pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kinerja kerja karyawan. Analisis menunjukkan bahwa ada alasan untuk percaya bahwa pelatihan yang baik meningkatkan tingkat di mana pegawai berusaha untuk mentransfer pembelajaran di kelas ke lingkungan kerja yang sebenarnya dan melibatkan diri dalam perilaku kerja yang positif.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

2	Raza, <i>et al.</i>	Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,5(2)1-7, 2015	<i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara <i>empowerment</i> dan <i>job satisfaction</i> di antara karyawan sektor perbankan Pakistan. Jika organisasi perbankan memberdayakan karyawan, mereka dapat menikmati kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan melalui kepuasan kerja.
---	---------------------	---	--	---

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

3	Jalal Hanaysha	Procedia - Social and Behavioral Sciences 229 (2016) 298 – 306	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>	Temuan menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Temuan juga mendukung hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kerja tim memiliki efek positif pada komitmen organisasi kerja. Hasil ini didukung oleh sejumlah ulama yang menemukan bahwa kerja tim memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan didukung oleh beberapa karya penelitian sebelumnya.
---	-----------------------	--	--	--

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

4	Griffin, <i>et al.</i>	Journal of Organizational Behavior (2001) 537 – 550	<i>Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support</i>	Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan dalam suatu organisasi memberikan dampak positif terhadap otonomi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil dari analisis data perusahaan agregat juga mendukung proposisi ini dan memberikan bukti untuk jalur mediasi yang kompleks antara kerja tim dan kepuasan kerja.
---	------------------------	---	--	--

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

5	Hanasya & Tahir	3rd Global Conference on Business and Social Science (2015)	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction</i>	Temuan ini menggambarkan bahwa hasil tes dari dampak <i>employee empowerment, teamwork, dan employee training</i> memiliki hasil yang signifikan dan memiliki dampak positif terhadap <i>job satisfaction</i> di sektor edukasi.
---	--------------------	---	---	--

Sumber : Jurnal